

# 大学図書館経営とその評価： 図書館経営の新境地を拓く



慶應義塾大学文学部教授 高山 正也

## 1. はじめに

大学図書館にとって、その経営と評価は現在の最大関心事である。私立大学図書館協会では1999年に、自己点検・評価に関するガイドラインをまとめた。<sup>1)</sup> 一方、国際標準化機構 (ISO) のまとめた「図書館パフォーマンス指標」(ISO11620)<sup>2)</sup> もある。しかし、わが国の私立大学図書館にとっては、これらの評価手法が発表されて以降の図書館を巡る環境の変化のもたらす影響は、更なる革新的な経営を必要とし、図書館経営の新境地を拓くことで、その生き残りを策する必要に迫られている。

今や、大学設置基準により大学には図書館の存在が不可欠と図書館の存在が守られていた時代は過ぎ去った。大学が無くなれば当然、図書館は無くなるが、大学が残っても、図書館が残るかどうかは保証の限りではない。このような状況の下での大学図書館のあり方について以下に考えてみたい。

## 2. 大学図書館像の再構築

従来の大学図書館経営では、各大学の状況に応じて設置基準による一定規模の図書館の存在が義務づけられており、その存立についての関心は全く低かった。その結果、図書館の関心はもっぱら図書館の内部に向けられ、図書館がおかれている環境や利用者、さらには競合する情報サービスと言った図書館外の要因に関心を向けることは少なかったと言ってもよい。その結果、図書館はその外部環境の変化とは関わり無く、図書館内部の問題に関心を集中させた。その結果として、図書館関係者の関心事項や視野が限定的になり、狭隘化した。それを承け、図書館・情報学の理論からも、激変する環境の中で図書館の将来像を描くのに役立つ理論は見出せなくなって行った。そこで、従来の図書館・情報学とは一線を画した新たな時代の図書館運営のための理論や分析視点が求められている。

図書館運営の分析視点として本稿では次の諸点を指摘しておく。

### (1) 経営の要素：経営資源としてのヒト、モノ、カネ

従来から図書館経営の要素については、職員、蔵書、施設等の図書館構成要素が必要とされてきたが、これらを経営の資源としてみることは無かった。それらの要素は図書館の設置母体から、図書館を構成するために与えられる要素との認識であった。しかし、これらの要素を経営資源としてとらえると、それら経営資源

の調達には図書館の設置母体や図書館の内外から広く、もっとも合理的な形で調達することが考えられる。

すなわちヒトについては、必ずしも図書館業務を自館の専任職員中心に行う必要性、合理性は無くなる。外部機関の職員を派遣の形で受け入れたり、必要な能力を有するヒトのいる機関に業務の外部委託をすることも出来る。モノとしての蔵書 (コレクション) も必ずしも自前のコレクションにこだわることは無くなる。他館とのコレクション・シェアリングは以前から図書館界では提唱されているが、出版社や書店との共有化や、コンソーシアムなど、さらに自由な発想が可能になる。カネについても、設置母体の認める図書館の経費予算だけに限定されなくなる。自前の財源開拓が考えられるが、その前提として、図書館が設置母体のコスト・センターから脱却し、独立した会計単位となる必要がある。そうすれば自前の収入源だけでなく、借り入れや出資などによる財源調達の多様化も可能になる。

### (2) マネジメント・サイクルとしての経営過程

図書館活動とはヒト、モノ、カネの経営資源を図書館サービスに転化する過程であり、その過程は情報技術によって、より高度化、効率化される。その経営資源を図書館サービスに転換する過程である図書館経営を、単に従来の単純な反復・踏襲ではなく、創造的なマネジメント・サイクルの推進として、新たな図書館活動を計画し、その計画の達成がどの程度実現できたかを評価する経営に変化させなければならない。現在大学、並びに大学図書館界を席卷している、自己点検・評価論や第三者評価に欠落しているのは、経営目標に何をかけ、それを実現すべき経営計画が如何に優れたものであるかの評価視点の欠落であり、単に日常活動の機能度の点検に終始している点にある。計画を作って、到達目標が明示されないところでは実績評価は不可能である。その意味で、現行の多くの点検・評価は単にそれを行っているとの姿勢を示すだけの自己満足的な評価であって、それでは真に大学図書館の進歩・発展にはつながらないという批判があっても当然である。

### (3) 非営利機関としての図書館の経営特性である使命の重視

非営利機関の経営目標は、営利機関のように目標利益値と言う具体的な貨幣額表示が出来ない抽象的な目標であり、それ故にマネジメントが重視される。ドラ

「ブックカーは”いまや「非営利」機関自身、自分たちが伝統的な「決算」というものをもっていないからこそ、なおのことマネジメントを必要としているということを知っている”<sup>3)</sup>、と言っている。そこで目標利益値に代わる非営利組織の経営上の最重要な課題は「使命」の達成である。すなわち図書館の「使命」の達成の実現ということになる。

図書館の使命とは何か。大学図書館は大学という環境にあって、大学図書館としての使命達成のためのサービス目的を有する。その主たる目的は利用者の情報アクセス要求の実現である。図書館の主たる目的は「情報にアクセスしたいとする利用者に対し、必要なサービスを提供すること」<sup>4)</sup>にある。

それでは情報へのアクセスとは何か。バックランドによれば、次の4種のアクセスが必要であるという<sup>5)</sup>。

- ①指示的（書誌的）アクセス；どの文献が要求に適合し役立つ記述を含んでいるかを示す。  
書誌的な記述やコントロールが十分に為されていることで、このアクセスは実現できる。これは従来からの書誌・目録作成機能として図書館が注力してきた分野である。
- ②物的アクセス；指示的なアクセスにより、要求されている情報内容を記述している文献が識別されると、その文献内容を要求者が読めるように、文献その物やコピーを調達したり、電子的な技術により遠隔利用でも閲覧可能な状況を作り出すことでこのアクセスを実現する。
- ③言語的アクセス；要求に記述内容が適合すると判断され、調達された文献が、利用者の読解不能な言語・文字で書かれていたら、その文献は無いに等しい。このような場合に情報へのアクセスを保証するには、要求者の理解可能な言語（記号体系）への翻訳サービスが必要となる。
- ④概念的アクセス；調達された文献が適合で、理解可能な言語や記号体系によって記述されていても、その要求者の習得している知識概念の種類やレベルでは理解できない内容では、情報へのアクセスは実現できない。

以上の4種のアクセスの中で、既存の図書館では既に指示的、物的なアクセスの保証はほぼ実現されている。言語的なアクセスを保証する翻訳サービスも一部の図書館では実施されているものの、一般的にみて、言語的なアクセスと概念的なアクセスの保証にはいまだほとんど手が付いていないといえる。これでは情報を求める利用者の満足は得られない。ここに利用者満足というサービスの評価基準に照らして、今後の大学図書館のサービスを開拓すべき大きな領域が残されているといえる。

#### (4) 図書館の評価

本稿の冒頭で述べたように大学図書館の評価のためのガイドラインや指標が作られている。それらの評価はあくまでも従来の図書館サービスの標準であった、適合情報資料の提供というレベルのものでしかない。

これからの図書館サービスの評価には適合情報の提供に加え、適時情報、さらには利用者の満足に結びつく必要な欲しい情報の提供が求められる。それらは図書館サービスが変化した新たな図書館環境でのサービスになっているかどうかの評価にも結びつく。

すなわち、来館利用としての閲覧・貸出しを主なサービスとする旧来型の図書館から、非来館利用による付加価値のある情報サービスの提供が出来る新時代の図書館になっているかどうかの評価こそがこれからの図書館の評価では重視される。それはすなわち、今後の厳しさをます環境の下での生き残れる図書館であるか否かの評価であり、このためには、従来からの図書館界での考えの枠組みを大きく変革させるパラダイム・シフトや、一切のタブーの排除が求められる。

### 3. 図書館の新境地を拓く原則

このような変革期に新たな図書館を構想し、それを成功させた実例として、現英国図書館の一部となり、20世紀にもっとも成功した図書館と讃えられた英国科学技術貸出専門図書館がある。この図書館の創設者であるDonald Urquhartは図書館のあり方を考えるに際して依拠した原則を次のように述べている。

すなわち、図書館の原則とは図書館員の行動指針となる原則であり、全ての図書館で適用可能な原則となるものであれば、図書館に固有である必要はなく、他分野で適用され、成功している考え方を積極的に導入する、というものである。<sup>6)</sup>

このアーカートの考え方に則り、今後生き残り、発展できる図書館のあり方の検討に際しては、一大学に一つの図書館が必要なのか、根幹的業務は自館内で行うべきなのか、図書館サービスは支援サービスの域を出られないのか等の基本問題の検討に際し、発想の転換を図り、タブーや慣行を排除して考える必要が生じている。

#### 注・引用文献

- 1) 私立大学図書館協会自己点検・評価手法ガイドライン作成委員会。『私立大学図書館自己点検・評価手法ガイドライン』私立大学図書館協会、1999、p.39.
- 2) 糸賀雅児監。『図書館パフォーマンス指標 ISO11620』『現代の図書館』、Vol.36、No.3、1998、p.175-204.
- 3) ドラッカー、P.F.『非営利組織の経営』上田惇生・田代正美訳。ダイヤモンド社、1991、p. ix.
- 4) バックランド、M.K.『図書館サービスの再構築』高山正也・桂啓壯訳。勁草書房、1994、p.1.
- 5) バックランド、M.K.『図書館・情報サービスの理論』高山正也訳。勁草書房、1990、p.156.
- 6) アーカート、D.『図書館業務の基本原則』高山正也訳。勁草書房、1985、p.137.

高山 正也 (たかやま まさや)

慶應義塾大学文学部教授

1966年慶應義塾大学商学部卒。社会人経験を経て同大学大学院文学研究科図書館・情報学専攻博士課程単位取得退学後、フルブライト・プログラムにより、カリフォルニア大学パークレイ校に留学。専攻は図書館経営論。

2003年より内閣府公文書等の適切な管理・保存および利用に関する懇談会座長。著書に、『図書館経営論』（樹村房1997）等、翻訳に『図書館・情報サービスの理論』（勁草書房 1990）等がある。